

(Hrsg.)

Integrierte Soziologie – Perspektiven zwischen Ökonomie und Soziologie, Praxis und Wissenschaft

Festschrift zum 70. Geburtstag von Hansjörg Weitbrecht

Heidelberg, im Mai 2008

Inhalt

<i>Tobias Blank, Tanja Münch, Sita Schanne und Christiane Staffhorst</i> Integrierte Soziologie. Eine Einleitung	7
---	---

<i>M. Rainer Lepsius</i> Zur relativen Akzeptanz von sozialer Ungleichheit	15
---	----

I. Industrielle Beziehungen

<i>Walther Müller-Jentsch</i> Odyssee eines wirtschaftspolitischen Konzepts. Mitbestimmung zwischen Wirtschaftsdemokratie und Sozialer Marktwirtschaft	25
--	----

<i>Dieter Sadowski</i> Merkwürdigkeiten im Streit um die Unternehmensmitbestimmung	45
---	----

<i>Berndt Keller</i> Renaissance von Berufsverbänden? Bedingungen, Ziele und Folgen	51
--	----

<i>Peter Kadel</i> Fiktion gerechter Lohn? Thesen zu einer gerechteren Lohngestaltung	67
--	----

II. Entwicklung von Organisationen und Personal

<i>Sita Schanne</i> Warum Ideen Institutionen brauchen. Konsequenzen des Fehlens von institutionellen Arrangements bei der Etablierung des Organisationsentwicklungsansatzes	79
---	----

<i>Anja Schmitz und Stephan Fischer</i> Mitarbeiterpotenzial und seine Erfassung als Instrument der Zukunftssicherung von Organisationen: Bestimmung des Potenzialbegriffs und Anforderungen an eine Potenzialdiagnose	105
---	-----

<i>Stephan Fischer, Sonja Schneider und Anja Schmitz</i> HR als Business Partner – Ein Beispiel aus der Praxis. Durch Kompetenzmanagement komplexe Herausforderungen bewältigen	123
---	-----

<i>Sylvana Mehrwald</i> Herausforderungen und Erfolgsbedingungen regionaler ressourcenorientierter Selbststeuerung	137
--	-----

III. Wirtschaft und Ethik

<i>Markus Pohlmann</i> Management und Moral	161
--	-----

<i>Tanja Münch und Christiane Staffhorst</i> Korruption: Neu-Konzeptionalisierung eines „alten“ Phänomens – eine erweiterte Perspektive auf einen wirtschaftsethisch relevanten Gegenstand	177
--	-----

<i>Rolf Wunderer</i> „Walk Your Talk“ in Management und Märchen	205
--	-----

IV. Ausbildung und Ausgebildet: die praktische Relevanz der Soziologie

<i>Tobias Blank, Tanja Münch und Sita Schanne</i> 20 Jahre praxisorientierte Lehre der Industrie- und Betriebssoziologie in Heidelberg	229
--	-----

Autorinnen und Autoren	237
Curriculum Vitae von Hansjörg Weitbrecht	240
Publikationen von Hansjörg Weitbrecht	241

Management und Moral

Markus Pohlmann

Von den gesellschaftlichen Eliten wird Moral und Anstand erwartet und ihr Fehlverhalten entsprechend skandalisiert. So versichert sich eine Gesellschaft ihrer Werte, indem sie die Unmoral Einzelner an den medialen Pranger stellt. Und natürlich sind jene hinter dem Pranger auf der moralisch guten Seite. Die Skandalisierung setzt keine moralischen Helden voraus, sondern erst die eigenen Verfehlungen geben ihr die erforderliche Schärfe. Der Splitter im eigenen Auge dient als Vergrößerungsglas (Adorno). Die Semantik der Moral bekommt so etwas Konkretes, Handhabbares. Eine Bewertung nach gut und schlecht fällt leicht und schafft Ankerpunkte in einer abstrakten Welt, die sich sonst einfachen moralischen Bewertungen entzieht. Sie ermöglicht einfache Personalisierungen in der Frage, wer mit Achtung oder Missachtung gestraft wird. Sie fallen umso leichter, und die Entrüstung umso größer aus, je höher die gesellschaftliche Positionierung der Personen ist.

Dahinter steckt nicht nur ein Moral-, sondern auch ein Eliteverständnis, das neue Blüten treibt. Den Personen auf Elitepositionen wird nicht nur „Exzellenz“ zugeschrieben, sondern diese werden auch in Fragen von Moral und Anstand besonders beansprucht.¹ Darin gefallen sich nicht nur die Prediger, sondern auch die Kritiker der Eliten. Gerade jene, die den fehlenden Anstand, die fehlende Moral oder die fehlende Exzellenz der Top-Manager anprangern, setzen implizit voraus, dass auf diesen Positionen mit Exzellenz und Moral zu rechnen sei.² Dies unterscheidet den heutigen Diskurs von jenem der 70er Jahre. Sie reproduzieren damit ein substanzielles Eliteverständnis,³ das gesellschaftlich wieder opportun geworden ist. Auch die Moral der

¹ So sagte z.B. Gerhard Fels anlässlich der Verleihung des Max-Weber-Preises 2004 zum Thema „Manager zwischen Macht und Moral“: „Aber man muss von Managern mehr erwarten. Sie stehen in der Verantwortung für ungeheure Summen und Tausende von Arbeitsplätzen. Umso wichtiger ist daher auch, dass man die Spreu vom Weizen trennt, zweifelhafte Persönlichkeiten ihrer Aufgaben entbindet und vor allem eine effiziente Kontrolle in den Unternehmen einführt. Dies kann nicht nur eine rechtliche Kontrolle der Aufsichtsgremien, sondern muss auch eine soziale Kontrolle innerhalb der Führungsetage sein“ (Fels 2004).

² Die enttäuschte Rede von den „Nieten in Nadelstreifen“ (Ogger 1992) ist ebenso ein gutes Beispiel für ein substanzielles Eliteverständnis wie die Diskussion um den ehemaligen Post-Chef Zumwinkel und seine steuerhinterziehenden Kollegen.

³ Zu den Elementen eines solchen substanziellen Eliteverständnisses gehört die Zuschreibung einer auf den Eigenschaften und Kompetenzen von Personen beruhenden Form von (ggf. auch moralischer) Überlegenheit und die Annahme, dass diese (durch Karriere- und Marktmechanismen) zum Aufstieg in die Gruppe gesellschaftlichen Führungspersonals führt. Es findet nicht nur in der Managementlehre und in Teilen der Wirtschaftswissenschaften sein Zuhause, sondern auch in jenen gesellschafts- und wirtschaftskritischen Diskussionen, die den fehlenden Anstand, die fehlende Moral oder die fehlende Exzellenz der Top-Manager anprangern.

Unternehmen wird neu herausgefordert. Diese sollen nach gängigen gesellschaftlichen Moralstandards wirtschaften und werden in ihrer Moral hinterfragt und bewertet. Korruption, Kinderarbeit, Lohndumping in Entwicklungsländern, Überwachung von Angestellten, Schaffung faktischer Abhängigkeitsverhältnisse – all dies erscheint nun auf der Agenda öffentlicher Skandalisierungen von Unternehmenspolitiken, so dass sich die Frage der Moral von Managern und Unternehmen neu stellt. Ich möchte im Folgenden zeigen, was eine auf Max Weber und Niklas Luhmann zurückgeführte soziologische Argumentation zu diesem Diskurs beitragen kann. Die folgenden Ausführungen sollen helfen, den Zusammenhang von Management und Moral soziologisch – und nicht moralisch – zu bestimmen. Dazu stelle ich erst ein soziologisches Verständnis von Moral und Ethik vor und diskutiere auf dessen Basis, wie sich Wirtschaften und Moralisieren unterscheiden lassen (1.). Daran anschließend wird die Handlungsebene verlassen und die Moral der Organisation (2.) ebenso wie die Organisation der Moral (3.) analysiert. Wie es Manager mit der Moral halten (4.) und ob ein Management von Moral und Ethik in Organisationen möglich ist (5.) wird daran anschließend untersucht.

1. Moral und wirtschaftliches Handeln

In einer sozialwissenschaftlichen Analyse kann es nicht darum gehen, die beobachtete, artikuliert oder praktizierte Moral wiederum einer anderen, gar im Selbstverständnis höheren Moral zu unterwerfen, sondern darum, die gesellschaftlichen Voraussetzungen, Praktiken und Folgen in der Handhabung einer moralischen Unterscheidung nach gut und schlecht zu untersuchen. Eine soziologische Analyse der Moral ist deswegen in wissenschaftlicher Hinsicht amoralisch. Sie beobachtet die Kommunikation von Achtung oder Missachtung und analysiert ihre Geltungsgründe, ohne diese selbst moralisch zu werten. Natürlich hat sie einen Bezug zu gesellschaftlichen Wertungen, aber sie muss – hierin folge ich Weber – diesen herstellen, ohne das wissenschaftliche Verfahren zu kontaminieren, oder zumindest über die selbst an den Tag gelegte Moral Rechenschaft ablegen (vgl. WL).

Sozialwissenschaftlich scheint deren „Objektivität“ nicht durch einen absoluten Wahrheitsanspruch, durch eine höhere Moral begründbar, sondern eine Frage der kulturellen Geltung zu sein.⁴ Ob eine unter Menschen verbreitete Geltungsvorstellung

Dieses Verständnis erweist sich gegenüber Erwartungsenttäuschungen als immun. Es war dann eben der falsche Mann am falschen Platz.

⁴ Schon so einfache Fragen aber wie: Inwieweit soll ein Zweck die unvermeidlichen Mittel heiligen? Inwieweit sollen die nicht gewollten Nebenerfolge in Kauf genommen werden? Wie sind Konflikte zwischen mehreren in concreto kollidierenden, gewollten oder gesollten Zwecken zu schlichten? sind ganz und gar Sache der Wahl oder des Kompromisses. Es gibt keinerlei (rationales oder empirisches) wissenschaftliches Verfahren irgendwelcher Art, welches hier eine Entscheidung geben könnte. Am allerwenigsten kann diese Wahl unsere streng empirische Wissenschaft dem Einzelnen zu ersparen sich anmaßen, und sie sollte daher auch nicht den Anschein erwecken, es zu können (WL: 508)

als dem Bereich der »Ethik« zugehörig anzusehen ist oder nicht, kann für die empirische Soziologie nicht anders als „nach demjenigen Begriff des »Ethischen« entschieden werden, der in dem in Frage stehenden Menschenkreis tatsächlich galt oder gilt“ (WuG: 18 f).

Vor diesem Hintergrund werde ich Moral als eine spezifische Form von Sinnzuschnitten und Sinnzuweisungen begreifen, die mit der Leitunterscheidung von gut und böse operieren und zu zeigen versuchen, dass diese in unterschiedlichen Handlungs- und Kommunikationskontexten ganz unterschiedliche Behandlungen erfahren. Dies gilt auch für die in verschiedenen gesellschaftlichen Wertsphären vorherrschenden Ethiken. Sie sind für mich im Anschluss an Luhmann dadurch definiert, dass sie sich mit den Prinzipien moralischer Bewertung als eine Art „Reflexionstheorie“ der Moral beschäftigen (Luhmann 1989/90: 37). Die Ethiken sind dabei aber selbst dem Moralcode unterworfen. Wirtschaftsethik heißt in diesem Sinne für Ethiker, Ökonomie und Fragen der Gerechtigkeit, der Lebenswelt, die sich in Werten ausdrückt, zusammenzubringen (Weitbrecht 2007). Denn jede Ethik ist im gesellschaftlichen Diskurs darauf verwiesen, etwas Gutes und nichts Schlechtes zu wollen, will sie als solche verstanden werden (Luhmann 1989/90: 37). Auch eine so verstandene Ethik ist Gegenstand der folgenden Analysen, nicht ihre Voraussetzung.

Alles Handeln, auch das Wirtschaften, wird moralischen Bewertungen ausgesetzt. Tatsächlich sind, und hier ist Weitbrecht recht zu geben, moralische Überlegungen in allen Handlungssphären zu finden (Weitbrecht 2007). Ob jemand zu viel Geld verlangt oder ein anderer zu wenig zahlt, kann als moralisch gut oder schlecht bewertet werden. Auf der Ebene des sozialen Handelns sind moralische Deutungen kein knappes Gut, sondern ständig präsent – ob man dies will oder nicht. Bewertungen als gut oder schlecht durchziehen das kommunikative Geflecht von Interaktionen. Das wirtschaftliche Handeln bildet dabei keine Ausnahme. In diesem Sinne ist wirtschaftliches Handeln der Moral jederzeit zugänglich, und die Moral selbst kann zur Bedingung von Zahlungen gemacht oder als Zahlungsmoral eingefordert werden. Dennoch haben wir es mit verschiedenen Sinnzuschnitten von Handlungen zu tun, denn Wirtschaften bedeutet eben nicht: moralisieren. So schreibt Weber: „»Wirtschaftlich orientiert« soll ein Handeln insoweit heißen, als es seinem gemeinten Sinne nach an der Fürsorge für einen Begehr nach Nutzleistungen orientiert ist. »Wirtschaften« soll eine friedliche Ausübung von Verfügungsgewalt heißen, welche primär, »rationales Wirtschaften« eine solche, welche zweckrational, also planvoll, wirtschaftlich orientiert ist“ (WuG: 31). Für Weber ist klar: Wirtschaftliche Handlungen sind in ihrem gemeinten Sinn besonders. Dieser konstituiert die Einheit der betreffenden Vorgänge und lässt sie für Dritte verständlich werden (ebd.). Wenn ich Geld für Postkarten ausbebe, kann dieselbe Handlung dem gemeinten Sinne nach moralisch verstanden werden – ich unterstütze die Aktion Mensch, ohne dass mich ein Begehr nach Nutzleistungen leitet – oder eben wirtschaftlich, wenn ich Fürsorge für einen Begehr treffe: Ich möchte die Postkarte schreiben und verschicken. Nach Weber – und Luhmann radikalisiert diese Perspektive – entscheidet sich also am Handlungssinn, ob wir wirt-

schaftlich oder moralisch handeln oder ob eine Handlung als wirtschaftliche oder moralische verstanden werden kann.

Das bedeutet, nicht alles was Unternehmen oder ihre Manager tun, lässt sich als wirtschaftliches Handeln verstehen, nur weil wir Organisation und Akteur einer umgangssprachlich verstandenen „Wirtschaftssphäre“ zuordnen. Vielmehr konstituiert sich in dem hier präferierten soziologischen Verständnis die Wirtschaftssphäre durch Handlungen, deren Sinnstruktur sich durch die Fürsorge nach einem Begehr für Nutzleistungen erschließt und nicht durch die Kommunikation von Achtung oder Missachtung. Natürlich können Manager und Unternehmen Moral praktizieren anstatt zu wirtschaften, sowie der Moralist auch Fürsorge für einen Begehr nach Nutzleistungen treffen muss, um zu überleben – also wirtschaften muss und nicht moralisieren. Denn die Kommunikation von Missachtung oder Achtung ernährt den Mann oder die Frau nicht, es sei denn, sie wird wirtschaftlich als Geschäft mit Zahlungen betrieben. Damit sind die anderen Akteure auf Verstehen, auf die auf Nicht-Wissen basierende Rekonstruktion von Sinn verwiesen, wollen sie beurteilen, ob und wann ein Prediger von Moral wirtschaftet oder ob und wann ein ansonsten wirtschaftender Manager moralisch handelt.

Da Handlungen von den möglichen Sinnzuweisungen immer überdeterminiert sind, also der Akteur selbst und alle anderen Akteure eine Vielfalt von Sinnzuweisungen verfügbar halten – ohne die „wahren“ Beweggründe kennen zu können –, erleichtern Handlungskontexte (Interaktionsformen, Organisationen und Institutionen) diese Sinnzuweisungen. Organisationen und Institutionen halten in diesem Sinne spezialisierte Sinnzuschnitte parat und als Regelerwartung aufrecht.

2. Die Moral der Organisation

In Organisationen sorgen Regeln, Stellen, Karrieren etc. sowie die Partialinklusion der Mitglieder für die Verankerung instrumenteller Sinnzuschnitte. Außerhalb der Organisation kann man sein, wer und wie man will, solange es nicht die Reputation der Organisation gefährdet.⁵ Organisationen aller Art sind dabei *zweckorientierte* Gebilde – auch die Caritas oder die katholische Kirche – die ihre Entscheidungen als zweckorientierte ausweisen und sich damit zur eigenen Bestandssicherung gesellschaftlich legitimieren. Das bedeutet jedoch nicht, dass tatsächlich alle Kommunikation organisationalen Zwecken dient, sondern nur, dass sich diese als zweckorientierte Entscheidung ausweisen können müssen, um als organisationale verstanden zu

⁵ Dies setzt die Mitglieder frei für ein Leben fern der Organisation und die Organisation frei von den menschlichen Belangen ihrer Mitglieder. Auch die mögliche Trennung von Mitgliedschaftsmotiv und Organisationszweck schafft nach Luhmann für beide Seiten Freiräume, die in einem instrumentellen Verhältnis zueinander begründet liegen. Die Organisation hat die Freiheit, ihre Zwecke zu ändern und daran orientiert über das Personal zu verfügen, während das Personal die Freiheit hat, sich an der Bezahlung zu orientieren und seine Mitgliedschaft nicht an die Identifikation mit den Zwecken der Organisation zu knüpfen.

werden. In der Alltagswelt der Organisationen sind daher moralische Handlungen ebenso möglich wie wirtschaftliche, denn dort wird wie in allen sozialen Gebilden nicht nur gewirtschaftet, sondern auch moralisiert, Macht ausgeübt, Recht angewandt, Liebe praktiziert und vieles mehr. Aber dennoch sind Organisationen darauf verwiesen, zweckorientierte Regelerwartungen zu produzieren und zu reproduzieren sowie instrumentelle Sinnzuschnitte zu prämiieren, um ihre gesellschaftliche Legitimität aufrechterhalten zu können.

In dieser Perspektive sind Organisationen also Kommunikations- und Handlungszusammenhänge, die sich nach Maßgabe ihrer potentiellen Instrumentalität und ausgewiesenen Zweckhaftigkeit organisieren. Sie sind in diesem Sinne nicht nur *dehumanisiert*, sondern auch *demoralisiert*. Das gilt für die Kirche ebenso (wie viele christlich eingestellte Angestellte erfahren müssen) wie für die Caritas, für die Gewerkschaften und die Universitäten. Auch ein Professor wird nicht für seine moralisch guten Taten und Reden bezahlt, sondern für seine mögliche und ggf. auch tatsächliche Leistung in der wissenschaftlichen Forschung und Lehre im Sinne der Universität. Würde er das Geld der Universität an Notleidende verschenken oder die Leistungsnachweise nach Bedürftigkeit vergeben, wäre er schnell aus den Diensten der Universität entlassen. Außerhalb formal festgelegter, ethisch begründeter Prinzipien des Handelns in Universitäten ist die Moral des Professors und seine Ethik sein Privatvergnügen. Der Professor kann heute als politischer Bürger im Rahmen des Grundgesetzes jedwede, auch mit moralischer Missachtung gestrafte Meinung vertreten und diese im Rahmen der Definition seines Dienstverhältnisses auch lehren. In der *Demoralisierung* und *partiellen A-Moral* der Organisation liegen also Effizienzchance der Organisation sowie die Freiheitschance der Person gleichermaßen begründet.

Unternehmen pflegen vor diesem Hintergrund einen auf den wirtschaftlichen Erwerb ausgerichteten Sinnzuschnitt, der sich an eine als rational ausgewiesene Betriebsform knüpft. Das leitende Handeln, wie es in seinen Entscheidungen gefasst wird, ist in seiner als rational dargestellten Form immer noch am Wirtschaften mittels freier Arbeit, rationaler Kapitalrechnung, bürokratischer Organisation und friedlichem Tausch orientiert (WuG 62 ff). Ihrem Sinn nach sind die Erwerbsbetriebe instrumentell an einem Begehrt für Nutzleistungen orientiert, im Falle kapitalistischer Betriebe am Wirtschaften nach Maßgabe der Profitabilität oder Renditesicherung. Die für sie handelnden Akteure werden also der Regelerwartung ausgesetzt, sich am wirtschaftlichen Zweck der Organisation zu orientieren, und darin als Personal beansprucht. Eine nachhaltige Enttäuschung dieser Erwartungen wird mit entsprechenden Risiken für die Karriere, das Einkommen oder der Mitgliedschaft selbst verbunden. Auch Manager sind von diesen Erwartungen nicht frei, sondern als höchstes Personal sogar gehalten, diese in besonderem Maße zu vertreten. Ein Manager, der, anstatt den Aktionären des Unternehmens eine Dividende zu zahlen, das Geld an Arme und Notleidende gibt, wird seiner Aufgaben bald ledig sein. Das bedeutet nicht, dass Manager keine moralischen Orientierungen pflegen, sondern nur, dass sie, wenn sie Entschei-

dungen allein nach Maßgabe gesellschaftlicher Achtung oder Missachtung treffen, nicht wirtschaften. Sie bewegen sich dann außerhalb der Zweckorientierung der Unternehmen, es sei denn, ihre Moral wird zum Bestandteil der Fürsorge für einen Begehrt nach Nutzleistungen.

Als kapitalistische Organisationen sind Unternehmen am Erreichen von Renditezielen orientiert. Die Sicherstellung der Profitabilität einer Organisation ist jedoch ein gering instruktiver Zweck. Da Unternehmen sich strukturell an Märkte koppeln, bleibt die Frage des Verwertungserfolgs offen, d.h. einer im Vorhinein unbestimmten Relation von Angebot und Nachfrage überlassen. Das gilt sowohl für die Ressourcen als auch für die Produkte und Leistungen. Vor diesem Hintergrund struktureller Unbestimmtheit stellen Strategien für diese Berechenbarkeit her, transformieren also Unsicherheiten in Wahrscheinlichkeiten. Diese Strategien können sich auch auf Moral beziehen. So kann sich ein Unternehmen entscheiden, Felder gesellschaftlicher Missachtung konsequent zu meiden, also in einem „Code of Conduct“ zu bestimmen, dass Geschäfte auch in Ländern mit hoher Korruption nur ohne Korruption oder gar nicht gemacht werden. Oder es kann festlegen, sich nur in Geschäftsbereichen zu bewegen, die nach Maßgabe von Ethikkommissionen oder Stiftungen ethisch unbedenklich sind, so dass es nicht Gefahr läuft, in ethisch zweifelhafte Geschäfte zu geraten. Auch wird in den Wirtschaftswissenschaften, insbesondere in der Vertrags-, Transaktionskosten- und der Spieltheorie, darauf hingewiesen, dass es insbesondere bei wiederholtem Tausch und unvollständigen Verträgen sehr gewinnbringend sein kann, eine Ethik der Kooperation zur Geltung zu bringen (vgl. Weitbrecht 2007). Fairness zahlt sich in solchen Fällen aus (vgl. auch Weitbrecht 1999, Weitbrecht/Mehrwald 2001, Weitbrecht et al. 2002). Dennoch bleibt auch eine solche, gesellschaftlich willkommene und weit vorangetriebene Form moralischer Orientierung von Unternehmen eine Strategie, die sich instrumentell an einem Begehrt von Nutzleistungen orientiert. Natürlich können wir als Bürger begrüßen, dass Unternehmen ggf. anfangen, moralisch zu wirtschaften, aber auch dies ist eine Form des Wirtschaftens und nicht des moralischen Handelns.

3. Die Organisation der Moral

Auf der anderen Seite spielen auf Moral spezialisierte Organisationen in modernen Gesellschaften eine immer größere Rolle. Sie sind instrumentell auf die Realisierung spezifischer Ethiken oder Moralstandards ausgerichtet und entlasten auf diese Weise jeden Einzelnen von an die Person gerichteten, moralischen Ansprüchen. Der moderne Mensch hat sich viele moralisch schlagkräftige Organisationen geschaffen, die ihn im Alltag von allzu großem Handlungsdruck befreien. Es gibt Amnesty International, Greenpeace, Ethikkommissionen, das Bundesverfassungsgericht, die Rechtsprechung, die UNO, die WHO etc. – kurzum: für jeden moralischen Standard eine schlagkräftige Organisation, die man unterstützen kann (aber nicht muss, um es sich in der moralischen Verantwortungsdelegation behaglich einrichten zu können). Diese Organisationen scheinen – trotz aller Lücken – die variablen Standards der Moral we-

sentlich besser hüten zu können als jeder Einzelne für sich. Denn die Moral selbst praktizierend in die Hand zu nehmen, birgt Risiken. Was könnte man nicht übersehen, in welche Widersprüche könnte man sich nicht handelnd verstricken, gegen welche zivilisatorische Normen (z.B. das staatliche Gewaltmonopol) nicht handelnd verstoßen? Hinzu kommt die Pluralisierung der Moral. Wer je einen Diskurs über Gentechnologie geführt hat, kennt die verschiedenen, sich widersprechenden und nur schwer zu gewichtenden Moralstandards, die dabei ins Spiel kommen. Sobald die moralischen Standards in einer Gesellschaft nicht mehr selbstverständlich sind und in den Strudel der Argumentation gezerrt werden, müssen Einzelne sich erst darüber verständigen, welche Moralstandards sie anlegen wollen und können. Während dies im Kleinen, im Alltag der Kommunikation von Achtung und Missachtung kein Problem darstellt, überlässt man dies im Großen, wenn eine Verständigung über Ethik ins Spiel kommt, gerne einer darauf spezialisierten Organisation. Diese sind die modernen „Heroen“ in der gesellschaftlichen Durchsetzung von Ethik und Moral, seltener die Individuen selbst.

Darauf müssen dann auch Organisationen reagieren, die sich auf Sinnzuschnitte des Wirtschaftens spezialisiert haben. Denn sie haben es nicht mehr nur mit Moralisten und deren Bewegungen zu tun (die ebenfalls massiv Einfluss nehmen können), sondern mit Organisationen. Diese achten nun systematisch und dauerhaft darauf, dass beim Wirtschaften die von ihnen festgelegten Moralstandards nicht verletzt werden, wie z.B. Prinzipien des Umweltschutzes oder die Einhaltung der Menschenrechte. Damit wird eine bestimmte Art der Externalisierung von Kosten durch die Wirtschaft riskanter als früher. Ein publikumswirksames Schlauchboot, ein paar festgekettete Aktivisten, eine gefährdete Fledermausart reichen aus, um die Nachfrage nachhaltig zu mindern. Und dies nicht nur, weil die Medien eine entsprechende Dramaturgie dazu liefern, sondern gerade auch, weil es sich das Publikum in der Delegation der Moral so bequem einrichten konnte. Man muss nicht selbst im Schlauchboot sitzen und sich der Gefahr für Leib und Leben aussetzen, sondern kann sanktions- und risikolos durch Spenden seine gesellschaftliche Achtung oder Missachtung dokumentieren. Der Einzug nicht religiös gebundener, gleichwohl aber auf Moral spezialisierter, international operierender Organisationen ist zwar noch gesellschaftlich neu, gleichwohl aber in Quantität und gesellschaftlichen Effekten bereits massiv. Denn der Vorteil der Organisierung von Moral liegt darin, dass Organisationen wie Greenpeace oder Amnesty International nicht vorrangig wertrational operieren (also nach Weber nicht rein im Dienste der Überzeugung, ohne Rücksicht auf die vorauszusehenden Folgen), sondern als Organisationen auf zweckrationale Sinnzuschnitte spezialisiert sind, die sie an der Etablierung von Wertstandards ausrichten.

4. Manager und Moral

Die ethischen Maxime der Unternehmer und Manager sind angesichts von Spitzengehältern und Korruptionsaffären, von „Merger Mania“ und Massenentlassungen, von gerichtsnotorischen „Golden Handshakes“ und goldenen Fallschirmen besonders ins Rampenlicht geraten. Dabei gibt es aber, bezogen auf Manager als Individuen, keinen erkennbaren Grund, von einer anderen Moral, von a-moralischem Handeln oder einer höheren Unmoral der Manager zu sprechen. Für eine mit der Positionshöhe sinkende Moral gibt es keine empirischen Indizien. Wer dies annimmt, tappt eher in die Fallen und Selbstmissverständnisse des derzeit modischen, substanziellen Elitediskurses. Vielmehr kann man anhand der Auswertung der Autobiographien von Top-Managern und Unternehmern feststellen, dass moralische Integrität selbst und die moralische Qualität des Wirtschaftens wichtige Bezugspunkte in der Selbstdarstellung der Top-Manager sind (vgl. dazu auch Pohlmann 2008: 241).

Diese symbolisch-expressiven Muster kristallisieren sich in einem souverän geäußerten Anspruch auf eine weltweite Wirkung der Unternehmen, gerade auch im Sinne einer Wohltätigkeit des unternehmerischen Tuns und einer sich daraufhin einstellenden Wohlständigkeit der Gesellschaft. Bei Henkel⁶ stehen dafür Modernität, Globalität und Menschheitsfortschritt, bei Hahn⁷ werden Industriegeschichtsschreibung und das Wohl der Menschheit angeführt und bei Piëch⁸ muss zum einen, etwas bescheidener, die Überwindung der „Eurosclerose“, zum anderen aber, ganz unbescheiden, die Wiederherstellung der „richtigen Ordnung“ in Gesellschaft und Politik dafür Pate stehen. So beginnt Hahn, der ehemalige Vorstandsvorsitzende von VW, seine Autobiographie mit den Worten: „Volkswagen wirkt weltweit: Zum Wohl von Hunderttausenden von Menschen und Familien, zum Wohle unserer deutschen VW-Standorte in Niedersachsen, Bayern, Württemberg und Sachsen, aber auch zum Wohl von fernen Ländern und Regionen. Der Konzern war nicht nur Lokomotive für die deutsche Wirtschaft, sondern auch Kraftquelle für die Volkswirtschaften vieler Staaten.“

⁶ *Hans-Olaf Henkel*, Jahrgang 1940, war ab 1962 bei IBM beschäftigt, ab 1987 als Geschäftsführer von IBM Deutschland, 1989 zusätzlich Vice-President der IBM Corporation, ab 1993 als Chef von IBM Europa. Henkels Managementtätigkeit bei IBM endete 1994. Von 1995 bis Ende 2000 war er Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI). Henkels Autobiographie „Die Macht der Freiheit“ wurde im Jahr 2000 veröffentlicht.

⁷ *Carl H. Hahn*, Jahrgang 1926, Sohn des Mitbegründers der Auto-Union, kam 1954 zunächst als Assistent des Generaldirektors Heinz Nordhoff zum Wolfsburger Volkswagenwerk. Er leitete VW Amerika von 1959 bis 1964, bevor er in den Volkswagen-Vorstand berufen wurde. Nach dem Vorstandsvorsitz bei Continental von 1972 bis 1981 war er, wiederum bei Volkswagen, bis 1993 als Vorstandsvorsitzender und im Anschluss bis 1997 im Aufsichtsrat tätig. Seine Autobiographie „Meine Jahre mit Volkswagen“ wurde 2005 verlegt.

⁸ Die Karrierestationen seines Nachfolgers im Amt des Vorstandsvorsitzenden, *Ferdinand Piëch*, Jahrgang 1937, einem Enkel von Ferdinand Porsche, verliefen über die Porsche KG, zuletzt als technischer Geschäftsführer, und die Audi AG, dort ab 1988 als Vorstandsvorsitzender. Von 1993 bis 2002 war Piëch Konzernchef von VW, danach Aufsichtsratsvorsitzender. Seine „Auto.Biographie“ erschien 2002.

(Hahn 2005: 9). Diese demonstrative Gemeinwohlorientierung reicht zwar in ihrem „Liberalismus“ kaum an argumentative Positionierungen der wirtschaftsliberalen Traditionen (wie etwa von Adam Smith, Montesquieu u.a.) heran. Während diese die Verfolgung des Eigennutzes durch die Unternehmer und Unternehmen voranstellen – ein Eigennutz, der sich erst durch die unsichtbare Hand des Marktes in Gemeinwohl übersetzt –, scheint hier die Uneigennützigkeit der Unternehmen die demonstrativ vorangestellte Denkprämisse zu sein. Aber dennoch bleibt die Ernsthaftigkeit, mit der dieser Wahrheitsanspruch vertreten wird, in den Texten auffällig. Hier wird – symbolisch-expressiv wie normativ überformt – eine Argumentationsposition in Form eines Glaubensbekenntnisses bezogen, die sich in unterschiedlicher Weise auf biographische und generationale Kontexte der Rolle der Vätergeneration, aber auch (bei Hahn, Piëch und Henkel) auf die Zeitkritik an den Unternehmen und ihre Anfeindungen in den 60er und 70er Jahren rückbeziehen lässt.

Zugleich lässt sich derzeit beobachten, dass mit dem Greifen stärker finanzmarkt-orientierter unternehmerischen Logiken auch eine Gegenbewegung im Management selbst eingesetzt hat, eine Art privater Kompensation der ökonomischen Rationalität, die sie als Personal zu vertreten verpflichtet sind. Finanzmarktorientierter Kapitalismus und private „Charity“ scheinen nach neueren Untersuchungen zwei Seiten der Medaille zu sein – ein Weg, den Manager und Unternehmer als Personen gehen. Diese weisen darauf hin, dass die Orientierung an Gemeinschafts- und Solidaritätswerten sowie die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Management nicht geringer geworden sind (vgl. dazu Buß 2007, Imbusch/Rucht 2007), sich aber das Verständnis derselben stark geändert hat. Soziale Werte, so schreibt Buß, haben eine individualistische Färbung angenommen, und Imbusch und Rucht stellen diesen Befund auch in ihrer Studie in einen größeren Sinnzusammenhang, indem sie schreiben: „Diese Haltung signalisiert eine Verlagerung vom eher europäischen Modell der Solidarität der Brüderlichkeit [...] zum eher US-amerikanischen Modell der *Charity*, einer Solidarität des Mitleids, beruhend auf der Gunst der Gebenden und der Dankbarkeit der Nehmenden“ (H.i.O., Imbusch/Rucht 2007: 10). Moralisches und solidargemeinschaftliches Handeln wird nun stärker – sofern nicht die gewinnmaximierenden Unternehmensaktivitäten per se als gemeinwohlförderlich betrachtet werden – als „Privatvergnügen“ moralisch integrierender Unternehmensbürger gesehen oder eben als Notwendigkeit modernen Wirtschaftens, um Image und Geschäft der Unternehmen nicht zu gefährden. „Ungeachtet einer teilweise anders lautenden Rhetorik interpretieren Wirtschaftseliten gesellschaftliche Verantwortung faktisch im Sinne rein taktischer bzw. strategischer Kalküle im Hinblick auf extern vorgenommene Bewertungen des Unternehmens“ (ebd.). Moral bleibt im unternehmerischen Kontext also mehr eine Frage der äußeren Notwendigkeiten des Wirtschaftens als eine der Durchsetzung eines, wie immer gearteten, inneren Prinzips.

5. Corporate Social Responsibility: Das Management von Ethik und Moral

Organisationen wachsen mit ihren gesellschaftlichen Herausforderungen. Das bedeutet, dass sie auf Anforderungen, die sie nicht ignorieren können, mit interner Differenzierung und damit einer Vermehrung von Entscheidungen reagieren. Sie gründen neue Einheiten oder Abteilungen, die diese Umwelтанforderungen bearbeiten. Das bedeutet allerdings nicht, dass eine Rechtsabteilung auch für die Legalität der Organisation sorgen kann, eine Effizienzabteilung für deren Effizienz oder eine Moralabteilung für deren Moral. Für die Organisation bedeutet es zunächst einfach nur eines: Legitimation durch Verfahren (Luhmann 1975). Der Neoinstitutionalismus in der Organisationstheorie macht genau darauf aufmerksam, dass die Legitimation unternehmerischer Strategien fernab der tatsächlichen zweckrationalen Eignung der vorgenommenen Maßnahmen oder der gegründeten Abteilungen für die Unternehmen wichtig ist. Sie werden auf diese Weise an gesellschaftliche Mythen und Moden gekoppelt, die sie für ihren Rationalitätsnachweis nutzen (vgl. dazu grundlegend Meyer/Rowan 1977 etc., zum Thema der CSR Beckert 2006, Hiß 2005 u.v.m.).

Dabei könnte man es nun bewenden lassen und sich dafür interessieren, wie weit Rationalitätsfassaden und tatsächliche Orientierungen in der Organisation auseinanderfallen können. Denn sind Abteilungen einmal ins Leben gerufen, so steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass das Thema in der Organisation präsent bleibt, unabhängig davon, in welcher Form es bearbeitet wird. Es ist dann eine empirische Frage, wie folgenreich diese Thematisierungen tatsächlich sind. Aber es gibt gute Gründe davon auszugehen, dass mit dem Grad, in dem die Ansprüche und Interessen der Stakeholder organisiert sind und als moralische „Risiken“ wahrgenommen werden, auch die Bereitschaft steigt, moralische Standards beim Wirtschaften mit zu beachten. Die Frage ist, inwieweit und wie dies, wenn es gewollt ist, durch das Management umgesetzt werden kann.

Denn bereits die Sicherstellung von Legalität ist für das Management eine große Herausforderung. Eine genaue soziologische Fassung dieser Herausforderung macht auch die Probleme sichtbar, die sich einem Management von Corporate Social Responsibility (CSR) entgegenstellen, das mehr als eine „Feigenblatt“-Funktion im Unternehmen erfüllen will.

Das zentrale Problem im Umgang der Organisation mit der Illegalität ihrer Handlungsweisen liegt darin, dass es sich für diese zum großen Teil um „brauchbare Illegalität“ (Luhmann 1964) handelt. Während man Formen des Betrugs an der Organisation oder der persönlichen Bereicherung in der Organisation einfacher diskriminieren und identifizieren kann, weil sie in keinem gesellschaftlichen oder unternehmerischen Wertehorizont – außer in einem kriminellen – verankert werden können, fällt dies bei der „brauchbaren Illegalität“ schwerer. Die Akteure verstehen ihre Handlungen als zweckdienliche und sehen sie durch die Nutzenerwartungen der Organisation gedeckt. Man kann dies einfach am Beispiel der Korruption verdeutlichen. Der Manager, der in China den Funktionären etwas gibt, um den Auftrag für

die Firma zu bekommen oder der in Russland der Mafia hohe Schutzgelder für Projektleiter zahlt, damit diese ohne Gefahr für Leib und Leben arbeiten können, handelt zwar gegen die Regeln, aber im wohlverstandenen Interesse der Organisation. Seine illegalen Handlungen stehen also im Einklang mit dem Wertehorizont des Unternehmens und werden nicht gegen diesen vollzogen.

Im soziologischen (nicht: im juristischen) Sinne sind Organisationen auf brauchbare Illegalität verwiesen. Sie können ihre Formalstrukturen nicht so ausbilden und ihre Entscheidungsprämissen nicht so setzen, dass es Regeln und Vorschriften für alle Fälle gibt und dass deren Befolgung in allen Fällen zweckdienlich ist. Es ist die „brauchbare Illegalität“, welche die Organisation überhaupt am Laufen hält und dafür sorgt, dass der Dienst nach Vorschrift nicht überhand nimmt (vgl. Luhmann 1964). Ihr Problem ist, dass eine Organisation nicht zugleich auf „brauchbare Illegalität“ setzen und festlegen kann, wo die Grenzen in deren Ausübung liegen. Sie kann auf ausufernde oder riskant werdende „brauchbare Illegalität“ zwar formal reagieren, ohne sie aber mittels Vorschriften regulieren zu können. Denn „brauchbare Illegalität“ ist dadurch bestimmt, dass sie sich jeder formalen Vorschrift entzieht. Sie ist dem Dezi-sionismus der Organisation entzogen und jedes CSR-Management bekommt es deswegen mit der *Kultur* eines Unternehmens zu tun. Denn nur die Kultur einer Organisation generiert jene hintergründigen Wertorientierungen und Handlungsschemata, welche auch die Handhabung von brauchbarer Illegalität limitieren. Natürlich kann das Management der Organisation Normen setzen und bestimmte Formen der Illegalität mit scharfen Sanktionen bedrohen, aber deren Wirksamkeit hängt maßgeblich von einem kulturellen Wandel der Organisation ab, der sich der einfachen Entscheidbarkeit entzieht. Denn das ist der Unterschied, der in einer soziologischen Perspektive den Umgang der Organisation mit Kulturen und Werte bestimmt: dass diese nicht einfach verordnet oder durch Entscheidungen verändert werden können. In der hier gewählten Perspektive sind es vor allem *nicht-thematische Relevanzen und unentscheidbare Entscheidungsprämissen*⁹ (vgl. Luhmann 2000: 239), welche die Kultur einer Organisation ausmachen. Gemeint ist eine vorprädikative, vorreflexive Prägung von Entscheidungshorizonten (vgl. dazu Luhmann 1997: 961ff). Dabei kommt tradierten Werten eine besondere Rolle zu. Sie werden als gemeinsame Basis in der Organisation nur selten zum expliziten Thema, sondern entfalten ihre orientierende Wirkkraft in der rekursiven Verfestigung entsprechender Unterstellungen, die durch Anspielungen aktualisiert werden. Kultur bedeutet vor diesem Hintergrund, dass sub-thematische Gestaltungsschemata zur Geltung kommen, welche einen an den Le-

⁹ Dabei kann man insbesondere jene nicht-thematischen, vertrauten Verweisungszusammenhänge von Sinnkondensaten fassen (Luhmann 1986: 182), die als „unthematischer“ Horizont des Operierens sowohl der Kommunikation als auch in der Kommunikation vorausgesetzt sind. Den Sprachgebrauch der nicht-thematischen Relevanzen gibt es bei Schütz allerdings nicht, weil das Relevanzproblem bei Schütz auf das Subjekt, und nicht wie hier: auf Kommunikation bezogen ist (vgl. Schütz 1971/82). In der Schützischen Perspektive der Wahrnehmung des Subjekts wäre denn auch – anders als in meinem Sprachgebrauch – das Nicht-thematische das Nicht-Relevante.

benswelten anschließenden *kollektiv geteilten, unhinterfragten Hintergrund des Organisierens bilden*, der den *Variationsspielraum* der Organisation gerade in der Frage der eigenen Illegalität bestimmt.

Das Typische für Organisationen (im Vergleich zu anderen gesellschaftlichen Formen) ist nun, dass sie dort Entscheidbarkeit signalisiert, wo Unentscheidbarkeit vorherrscht: in der Handhabung der Unternehmenskultur als „Corporate Identity“ oder in der Handhabung der Unterscheidung von brauchbarer und unbrauchbarer Illegalität als CSR-Management. Es wird eine Semantik bereitgehalten, welche die Organisation im Entscheidbaren, im Thematischen hält. Der mit dem CSR-Management betriebene Aufbau einer innenorientierten Wertesemantik hat die Funktion, das Problem der Unentscheidbarkeit im Entscheidbaren zu behandeln und so Unsicherheiten in Wahrscheinlichkeiten zu transformieren. Es ist wie beim Pfeifen im Walde: Man gewinnt an Sicherheit, ohne diese tatsächlich durch Entscheidung generieren zu können.

Ob das Management von Ethik also zum Zuge kommt oder als „Feigenblatt“ die Praxis „brauchbarer Illegalität“ verdeckt, hängt maßgeblich nicht vom Management oder der Art der Implementierung der CSR-Maßnahmen ab, sondern von der Kultur der Organisation bzw. von ihrem Wandel. Dieser dauert gemeinhin sehr viel länger und erweist sich als sehr viel weniger steuerbar, als die Semantik des CSR-Managements suggeriert.

6. Schluss

Die Frage, ob Manager moralisch handeln, ist in dem hier präferierten soziologischen Sinne mit Ja zu beantworten. Sie können in sozialen Kontexten gar nicht anders, als sich der Kommunikation von Achtung und Missachtung auszusetzen und diese als Akteure selbst zu pflegen. Nichtsdestotrotz lohnt es sich, an der Unterscheidung von Moralisieren und Wirtschaften festzuhalten. Solange Manager sinnhaft an der Fürsorge für einen Begehr nach Nutzleistungen orientiert handeln, wirtschaften sie auch dann gemäß den Sinnzuschnitten der Organisation, wenn sie moralische oder ethische Standards berücksichtigen. Dass dabei derzeit die Wahrscheinlichkeit einer Berücksichtigung von gesellschaftlich opportunen, moralischen Standards beim Wirtschaften steigt, hängt nicht zuerst mit den persönlichen moralischen Überzeugungen und Ethiken der Manager zusammen, sondern mit der Organisation der Moral im Umfeld von Wirtschaftsunternehmen. Mit der Entstehung und Zunahme international operierender „Moralunternehmen“, wie z.B. Greenpeace oder Amnesty International, ist die Vertretung moralischer Werte nicht nur schlagkräftiger geworden, sondern sind zugleich gesellschaftlich folgenreiche Muster der Delegation von moralischem Handeln an darauf spezialisierte Organisationen entstanden. Sie haben den Konsumenten, ungeachtet seiner eigenen moralischen Inkonsistenzen, weitgehend risikolose und mit geringen Kosten versehene Optionen moralischen Handelns eröffnet, deren Effekte über die üblichen, wohlfeilen Verlautbarungen hinausgehen. Dadurch, dass die Etablierung bestimmter moralischer Standards durch Zahlungen (Spenden) erreichbar

wurde, können die Konsumenten selbst moralisch wirtschaften, ohne für sich höhere Standards der Moral aufrechtzuerhalten oder begründen zu müssen. Dies erhöht die Unberechenbarkeiten für Unternehmen, die auf ihre Nachfrage angewiesen sind, und damit deren Interesse, durch die Einhaltung von CSR-Standards ein höheres Maß an Berechenbarkeit der Nachfrage zu erreichen.

Diese Einführung von CSR-Standards mag formal einfach sein. Die Unternehmen lösen auf diese Weise Legitimationsanforderungen ihrer Umwelt ein. Aber will eine Organisation darüber hinaus tatsächlich Legalitätsziele erreichen, stellt sich ihm das Problem in der Handhabung von „brauchbarer Illegalität“. Denn obwohl sie im Sinne ihrer Zweckrationalität prinzipiell auf diese verwiesen ist, um ihr Funktionieren sicherzustellen, muss sie nun Wege finden, deren Anwendung zu limitieren. Dies kann nicht durch formale Regeln geschehen, denn brauchbare Illegalität ist ein sich Vorschriften und Festlegungen entziehender Umgang mit Formalität. Das Management bekommt es also mit lebensweltlichen Selbstverständlichkeiten im organisationalen Wertehorizont, mit unentscheidbaren Entscheidungsprämissen zu tun, kurzum: mit der Kultur der Organisation. Weder kann diese verordnet noch einfach durch Entscheidung verändert werden. CSR-Management bedeutet vor diesem Hintergrund, dort Entscheidbarkeit zu signalisieren, wo Unentscheidbarkeit vorherrscht, und so die Kultur der Organisation langsam zu verändern versuchen. Die Funktion des CSR-Managements ist es, so zu tun, als ob die Organisation brauchbare Illegalität durch Entscheidungen regulieren könne, und darauf zu hoffen, dass dies nach und nach die kulturellen Spielregeln der brauchbaren Illegalität verändert. Allerdings gibt es für Personen und Organisationen in modernen Gesellschaften zu viele Regeln, um jemals vollständige Legalität erreichen zu können, und für Organisation wäre dies denn auch, wie wir wissen, der Tod durch Dienst nach Vorschrift. Jede Organisation muss also immer wieder das Verhältnis von brauchbarer und unbrauchbarer Illegalität justieren und entscheiden, welche der schnell wechselnden gesellschaftlichen Moralstandards sie dabei zur Anwendung bringt.

Doch wo liegen die Grenzen? Aus einer differenzierungstheoretischen Perspektive, wie sie hier zur Anwendung kam, ist zwar auch die Berücksichtigung von ethischen Standards beim Wirtschaften begrüßenswert, aber eben in den Grenzen einer Aufrechterhaltung von legitimer gesellschaftlicher Differenzierung (vgl. Beckert 2006). Denn wer wollte schon, dass sich Unternehmen ihre Mitarbeiter nach gerade geltenden Regeln der gesellschaftlichen Achtung oder Missachtung aussuchen, also z.B. keine Raucher mehr einstellen oder keine Fahrer von Autos mit schlechten Abgaswerten, keine Lidl-Kunden, keine Tokio-Hotel-Fans, keine Frühabstiller, keine schlechten Väter etc. Und wie weit soll die freiwillige soziale Verantwortung der Unternehmen gehen? Wäre es wünschenswert, dass wir Unternehmensparteien bekommen wie die BASF-Grünen oder die Krötengenossenschaft Bayer Leverkusen oder die Vereinigten Daimler-Christen und die VW-Muslim-Bruderschaft? Die Alternative zu solchen vermeidenswerten Auswüchsen freiwilliger sozialer Verantwortung liegt in differenzierungstheoretischer Sicht in der weiteren Institutionalisierung eines Ord-

nungssysteme für die Wirtschaft, in dem klare rechtliche Regeln nach demokratischen Verfahren gesetzt werden (vgl. dazu auch Beckert 2006). Durch diese kann das unternehmerische Risiko bei der Verletzung ethischer und moralischer Standards weiter erhöht sowie die Organisation von Moral im Umfeld der Wirtschaftsunternehmen gestärkt werden. Denn unabhängig davon, wie es um die Moral oder Unmoral des Managements bestellt ist: Die organisierte Moral ist der Stachel im Fleisch der amoralisch wirtschaftenden Unternehmen. Sorgen wir dafür, dass dieser gestärkt wird, ohne selbst wirtschaftliches Handeln mit moralischen Anforderungen zu überlasten.

Literatur

- Beckert, J. (2006): Sind Unternehmen sozial verantwortlich?, MPIfG Working Paper 06/4. Mai 2006, Köln.
- Buß, E. (2007): Die deutschen Spitzenmanager. Wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln. München; Wien: Oldenbourg.
- Fels, G. (2004): Manager zwischen Macht und Moral, Rede anlässlich der Verleihung des Max-Weber-Preises 2004 an Joachim Fetzer. Köln. [http://www.kirche-und-wirtschaft.eu/max_weber_preis/wp2004fels.htm, 16.05.2008]
- Henkel, H. O. (2000): Die Macht der Freiheit. München: Econ Verlag.
- Hahn, C. H. (2005): Meine Jahre mit Volkswagen. München: Signum.
- Hiß, S. (2005): Corporate Social Responsibility – ein Mythos? Reichweiten und Grenzen des Neo-Institutionalismus als Erklärungsinstrument. Dissertation Uni Bamberg, Bamberg.
- Imbusch, P./Rucht, D. (2007): Wirtschaftseliten und ihre gesellschaftliche Verantwortung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, No. 4-5: 3-9.
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1975): Legitimation durch Verfahren. Darmstadt: Luchterhand.
- Luhmann, N. (1986): Die Lebenswelt – nach Rücksprache mit Phänomenologen. In: Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie 72: 176-194.
- Luhmann, N. (1989/90): Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral, Rede anlässlich der Verleihung des Hegel-Preises. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83 (2): 340-363.
- Ogger, G. (1992): Nieten in Nadelstreifen, Deutschlands Manager im Zwielicht. München: Droemer Knauer.
- Piëch, F. (2002). Auto.Biographie. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Pohlmann, M. (2008): Der diskrete Charme der Bourgeoisie – Ein Beitrag zur Soziologie des modernen Wirtschaftsbürgertums. In: Sigmund, S. et al. (Hrsg.), Soziale Konstellation und historische Perspektive. Festschrift für M. Rainer Lepsius. Wiesbaden: VS Verlag. 228-252.
- Schütz, A. (1971/82): Das Problem der Relevanz. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Weber, M. (1922/855): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. rev. Aufl., besorgt v. J. Winckelmann. Tübingen: Mohr (zit. WuG).

- Weber, M. (1922/856): Wissenschaftslehre, 6. erneut durchgesehene Auflage, hrsg. v. J. Winckelmann. Tübingen: Mohr (zit. WL).
- Weitbrecht, H. (1999): Management, Kommunikation und Gerechtigkeit im organisatorischen Wandel. Anmerkungen zu einer aktuellen Diskussion. In: Berger, G./Hartmann, P. (Hrsg.), *Soziologie in konstruktiver Absicht. Festschrift für Günter Endruweit*. Hamburg: Knut Reim Verlag. 31-57.
- Weitbrecht, H./Mehrwald, S. (2001): Human Resource Management und Mitbestimmung: ein Gegensatz? In: Abel, J./Ittermann, P. (Hrsg.), *Mitbestimmung an den Grenzen?* München; Mehring: Rainer Hampp. 69-88.
- Weitbrecht, H. et al. (2002): Der Betriebsrat als Ressource bei der Einführung von Gruppenarbeit. In: *Industrielle Beziehungen* 9 (1): 55-78.
- Weitbrecht, H. (2007): *Werte: Zur soziologischen Bestimmung von Wirtschaftsethik*, unveröff. Ms., Heidelberg.